

(独立行政法人教職員支援機構委嘱事業)

教員の資質向上のための研修プログラム開発支援事業報告書

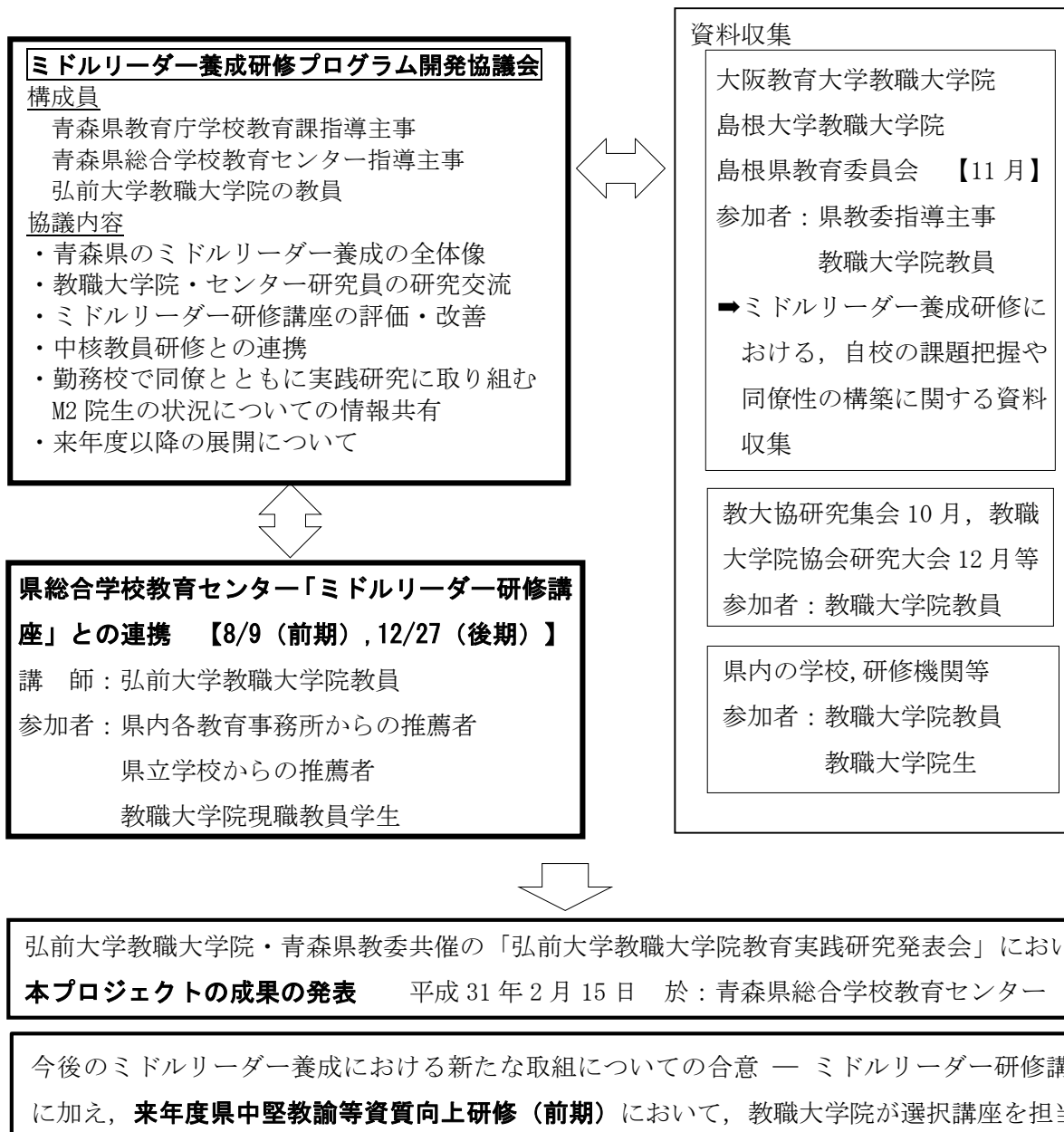
プログラム名	自校の課題を的確に把握し同僚と共に課題解決に取り組むことができるミドルリーダー養成のための研修プログラム開発
プログラムの特徴	<p>青森県教育庁学校教育課及び青森県総合学校教育センターと教職大学院の3者で構成されるミドルリーダー養成研修プログラム開発協議会において、県全体のミドルリーダー養成の全体像を共有した上で、開発・実施されたプログラムである。</p> <p>他校種の教員同士が交流・協議することによって視野を広げ、自校の現状を俯瞰的に捉える力を養うなど、教職大学院でのミドルリーダー養成を通して得られた効果的な研修の手法を取り入れるとともに、県全体でのミドルリーダー同士のネットワークの構築も意識した内容となっている。</p> <p>「ミドルリーダー研修講座」は、第1日(8月)は、教職大学院がプログラムを進行し、受講者は、自校の課題を分析し改善に向けた方策を練って、第2日に向けて自校で実践するプランを作成する。第2日(12月)は、県総合学校教育センターがプログラムを進行し、受講者が自校でプランを実践した成果と課題を報告、受講生同士の協議によってさらに学びを深める内容となっている。第1日・第2日とも、教職大学院の現職教員院生が参加し、グループワークを進行するなど、協議を活性化する役割を担う。</p>

平成31年3月

機関名 弘前大学大学院教育学研究科教職実践専攻 連携先 青森県教育委員会

プログラムの全体概要

1. 研修開発事業構想図



2. 各協議会等の開催

(1) ミドルリーダー養成研修プログラム開発協議会

5月28日, 7月12日, 10月18日, 12月20日, 2月4日 於：弘前大学

(2) ミドルリーダー養成研修打合せ

5月22日 於：県総合学校教育センター 7月24日 於：弘前大学

8月8日 於：県総合学校教育センター

(3) ミドルリーダー養成研修プログラム開発協議会主催の研修会

宮城教育大学・本岡愛実教授講演「教職大学院と教育委員会の連携・協働」

12月20日 於：弘前大学

(4) 次年度中堅教諭等資質向上研修（前期）に向けての連絡会議

12月6日 於：県総合学校教育センター

I 開発の目的・方法・組織

1 開発目的

弘前大学教職大学院は、平成 29 年 4 月に開設された設立 2 年目の教職大学院である。平成 29 年度には、教職員支援機構の研修プログラム開発支援事業の援助を得て、青森県教育委員会と連携して「ミドルリーダー研修講座」のプログラム開発に取り組んだ。本年度は、昨年度プログラム開発の母体となったミドルリーダー養成研修プログラム開発協議会の枠組みを生かして、青森県におけるミドルリーダー養成全般について県教育委員会とさらに協議を深め、「ミドルリーダー研修講座」プログラムの内容を「課題把握」「同僚と共に実践」「実践の省察」の観点からさらに発展させることを目指した。また、その過程で、他のミドルリーダー養成関連の研修との教職大学院の関係についても検討し、県教育委員会との協働の発展を図ることとした。

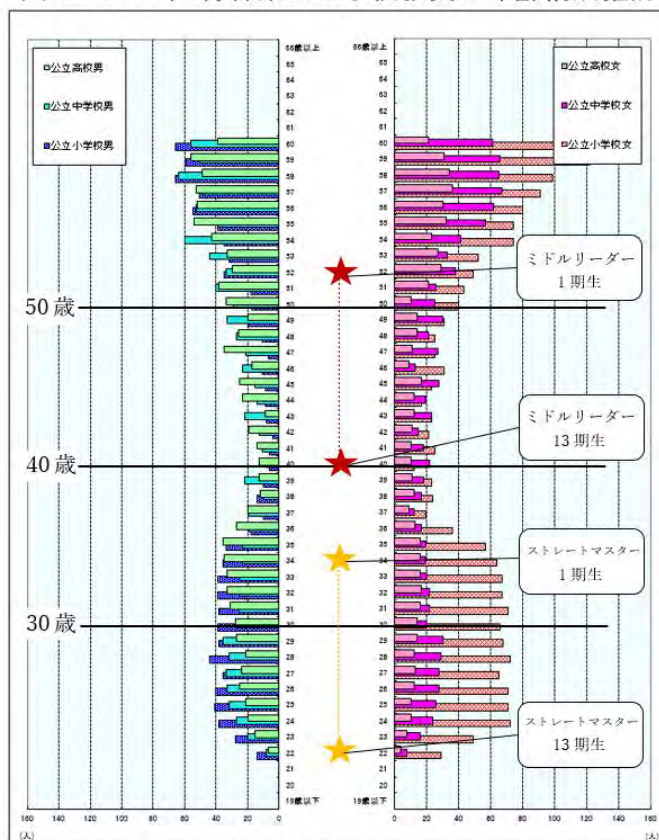
2 開発の方法

プログラム開発においては県教育委員会との連携を強く意識し、県教育庁学校教育課、県総合学校教育センター及び教職大学院の 3 者による「ミドルリーダー養成研修プログラム開発協議会（以下、ミドルリーダー協議会と表記）」を核として、検討を進めた。

ミドルリーダー協議会のメンバーは、県教育庁学校教育課指導主事・県総合学校教育センター指導主事・教職大学院教員であるが、年 5 回の会合に加え、大阪教育大学教職大学院・島根大学教職大学院・島根県教育委員会視察や、宮城教育大学教職大学院教授本岡愛実氏を迎えた研修会を合同で行い、それらの過程を通じて、青森県のミドルリーダー養成全体について意見交換を重ね、現状認識の共有やプログラム開発の方向性の検討を行った。その内容を整理すると、次のようになる。

第一に、青森県におけるミドルリーダー養成の重要性について、教員人口構成を踏まえた認識の共有を図った。図 1 は、教職大学院教員による 2030 年の青森県公立学校教員の年齢構成推計である。30 代後半から 50 代はじめのミドルリーダー層が極めて薄くなること、その後に

図 1 2030 年 青森県公立学校教員の年齢構成推計



出典：吉田・三戸・成田（2019） 注 1 参照

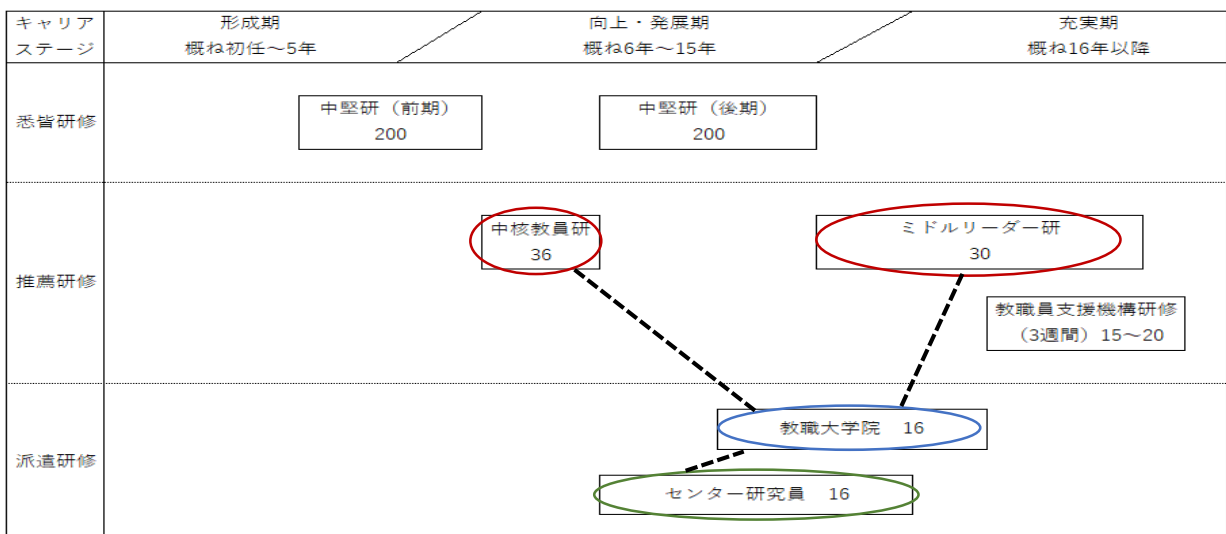
続く年齢層も、大都市圏とは異なり、少子化等の影響を受け採用の急増はないことが確認できる。こうした中で、ミドルリーダーの育成は、県の教育界を支える上で極めて重要であり、それぞれの職場ではごく少数となるミドルリーダーが青森県内で力を発揮していくためには、彼らを支えるミドルリーダー同士のネットワーク構築が必要だとの認識が共有された。

第二に、青森県のミドルリーダー養成の全体像を、青森県の育成指標との関係を意識して整理し（図2）、認識を共有した。

図中の「ミドルリーダー研」は県総合学校教育センターが行うミドルリーダー研修講座、「中核教員研」は県教育庁学校教育課が行う中核教員研修で、いずれも推薦研修である。また、教職大学院と同様に、学校現場を離れた長期の派遣研修として、県総合学校教育センターにおけるセンター研究員制度がある。こうした県のミドルリーダー養成の全体像を把握した上で、教職大学院がこれらの研修とどう関わるのかについて検討した。それぞれの研修と教職大学院との関わりは表1の通りである。いずれの研修にも、現職教員院生が参加する形を取り、それによって、ミドルリーダー同士のネットワークの構築を図るとともに、協議の活性化を図ることとした。各研修の前後に開かれたミドルリーダー協議会においては、それぞれの研修内容や方法について情報共有し、効果的な内容・方法について、意見を交換した。

第三に、教職大学院の2年次現職院生の勤務校における実践研究の状況について報告し、それに基づく意見交換が行われた。本学のミドルリーダー養成コースの目指す教員像は、「校内研修、地域連携、教材開発などの課題に、他者ととともに創造的に取り組む上で中心となるミドルリーダー」であり、現職院生は2年次に勤務校に戻り、通常業務に携わりながら実践研究に取り組む。その存在は、まさに「学校現場で同僚とともに学校改善に取り組むミドルリーダー」そのものであると言えるだろう。したがって、彼らがどのような困難を感じ、どのような教職大学院の取組が彼らの実践研究を支えるのかについて検討することは、教職大学院のカリキュ

図2 青森県における教員育成指標とミドルリーダー関連研修の関係



出典：第1回ミドルリーダー養成研修プログラム開発協議会資料より

表1 ミドルリーダー関連研修と教職大学院

研 修	教職大学院の関わり
中核教員研修	4日間にわたる研修の第1日に、教職大学院より講師を派遣。 第4日に、教職大学院の現職教員院生が参加し、実践研究のグループセッションの進行を担当。
ミドルリーダー研修	2日間のプログラムのうち、第1日の午前・午後プログラムを教職大学院が開発・実施。 2日間とも、教職大学院の現職教員院生が参加し、進行を務めるなど協議の活性化を担う。
県総合学校教育センター研究員	5月 観察実習で現職院生が県総合学校教育センターを訪問、センター研究員と研究交流。 11月 あおもり教育フェスタにおけるセンター研究員の発表会に、教職大学院生が参加。 2月 教職大学院の教育実践研究発表会（共催：青森県教育委員会、会場：県総合学校教育センター）にセンター研究員が参加。

ラムの改善につながるだけでなく、県全体でのミドルリーダー養成に向けても参考になる点が多いと考えた。そこで教職大学院教員は、6月～8月に2年次現職院生対象として「勤務校における実践研究に関する調査」を実施し、その結果を日本教育大学協会研究集会で報告するとともに¹、ミドルリーダー協議会に報告し認識を共有した。2年次現職院生の勤務校をベースとした実践研究のプロセスと課題について認識を共有したことは、後述するように、来年度以降、県内ミドルリーダーの育成に、教職大学院修了生の経験を生かす方向につながった。

本事業の中心は、「ミドルリーダー研修講座」のプログラム開発であり、その内容についてはⅡで詳しく述べるが、プログラム開発にあたって、上記のような青森県のミドルリーダー養成の全体を意識した協議があったことは本県の大きな特徴であり、プログラム内容にも、この点が反映されている。

3 開発組織

2でその活動の過程を詳述したが、昨年度より継続している「ミドルリーダー養成研修プログラム開発協議会」を核として、プログラム開発と事後の検討・評価を行った。この協議会の構成は以下のとおりである。

県教育庁学校教育課研修担当指導主事（2名）

県総合学校教育センターミドルリーダー研修講座担当指導主事（2名）

弘前大学教職大学院の教員（16名）

また、ミドルリーダー協議会以外にも、「ミドルリーダー研修講座」プログラムの実施にあたっては、講師となる教職大学院教員と県総合学校教育センターの担当指導主事による実務的な打合せが行われた。

Ⅱ 開発の実際とその成果

ミドルリーダー研修講座

○研修のねらい

第1日は、学校の組織力を高め課題解決に取り組むために、ミドルリーダーとしての考え方、行動、伝え方について広い視野から学んだ上で、勤務校の現状と課題について俯瞰的に分析・考察し、同僚とともに取り組める実践的なプランを作成する。その過程においては、課題意識の深化や新たな視点の獲得に向けて、受講者同士の協議を重視する。第2日は、実践の成果と課題を協働的に省察する。

本研修を通して、自校の課題を把握して同僚とともに実践に取り組み、省察によってさらなる改善につなげていくことができるミドルリーダーの養成を図るとともに、本県では年齢構成上少数となるミドルリーダー同士が、学校を超えてつながり支え合うネットワークの構築を目指す。

○対象、人数、日時、会場、日程、講師

- ・対象 義務教育の教員は県内6教育事務所からの推薦者
県立学校(高等学校・特別支援学校)については県教育庁学校教育課の推薦者
私立学校からの参加希望者
教職大学院現職教員院生
- ・人数 38名 内訳 推薦を受けた者28名
私立学校からの希望者2名
教職大学院現職教員院生8名
- ・日時 第1日 平成30年8月9日 10:00~12:00 13:00~15:00
第2日 平成30年12月27日 10:00~12:00 13:00~15:00
- ・会場 青森県総合学校教育センター
- ・日程 第1日 9:30~9:55 事務連絡 (県総合学校教育センターが担当)
10:00~12:00 講義・協議 (教職大学院が担当)
13:00~16:00 演習・協議 (教職大学院が担当)
(教職大学院生のみ 16:00~16:50 省察)
第2日 9:30~9:55 事務連絡 (県総合学校教育センターが担当)
10:00~12:00 講義・演習 (県総合学校教育センターが担当)
13:00~15:00 講義・協議 (県総合学校教育センターが担当)
(教職大学院生のみ 16:00~16:50 省察)
- ・講師 第1日 午前中の講演…三戸延聖教職大学院准教授
協議・演習の補助・助言…中野博之教職大学院教授
吉田美穂教職大学院准教授
成田頼昭教職大学院准教授

第2日 午前中の講演…県総合学校教育センター指導主事（校種別）

午後の講演…県内公立学校教頭（校種別）

午後のグループ協議…県総合学校教育センター指導主事（小中・高特支）

グループ協議への講評…三戸延聖教職大学院准教授

○各研修項目の配置の考え方（第1日 教職大学院担当部分）

午前中のプログラムについては、昨年度は講義のみであったが、受講者が自身の勤務校での経験をより明確に意識しながら参加できるように、今年度は講義と協議で構成した。対応して、会場は、同一校種・地域で編成された4～5人のグループごとに座るアイランド形式で設営した。午前中のグループを同一校種で構成したのは、自己開示を容易にし、集中につながるリラックスした状態で講座に参加できるように意識したからである。

講義の冒頭では、学校という枠を超えた広い視野を持って、自らの置かれた立場やリーダーシップについて考えられるように、TED で公開されているサイモン・シネックのプレゼンテーション動画「How great leaders inspire action」を視聴した。その後の講演は、講師自身の教員としてのライフラインの自己開示（辛い時期も含めて）に始まり、社会と教育、リーダーシップ、教師という仕事について、受講者の意識や思考を活性化させる内容で構成した。協議は、冒頭のグループ内の自己紹介と、講演後の「自校の現状と課題」についてのグループ協議である。冒頭のグループでの自己紹介は、リラックスしながらも集中した状態で講義に入っていく体制をつくることを意図した。後半のグループ協議では、講演によって得られた広い視野の上に、勤務校の状況とそこでの自らの役割について、同一校種の他校からの受講者と交流して話し合うことを通して、課題意識を深めたり、新たな視点を得たりすることを目指した。今年度のプログラム開発の目標である、自校の課題を把握し、同僚と共に実践することに向けて、能動的に取り組む素地の醸成を意識した構成である。

図3 ミドルリーダー研修講座の構造



午後は、昨年度と同様、演習・協議で構成した。ただし、昨年度プログラムでは、最終のコマを県総合学校教育センターが担当して第2日につなげる形態を取ったのに対し、今年度は、第2日につなぐ Action Plan 作成まで全て一貫して教職大学院が担当した。これにより、内容の重複を避け、第1日と第2日の連続性をより強化することができたと思う。

演習は、受講者が個別に内省し思考を深められるよう、県総合学校教育センター内の PC 室で行った。内容は、SWOT 分析によって勤務校を俯瞰し、強み・弱みを内部と外部の視点から分析した上で、2学期から各自が取り組む Action Plan を作成するものである。午前中に、すでに勤務校の課題やその中で自らの役割を考える協議を経ていることで、受講者は主体的に SWOT 分析及び Action Plan 作成に取り組むことが可能になると考えた。なお、昨年度の反省を踏まえ、受講者の校内での役割を意識して、Action Plan については、管理職でなければできないような内容ではなく、校内分掌・学年・教科・学級等での実施を想定して作成するように促した。各自が作成した SWOT 分析及び Action Plan は、その場で提出するとともに協議に持参させた。

午後のグループ協議は、グループ編成を変え校種混合の編成とした。これは、教職大学院の演習が校種混合で行われることで、院生が、勤務校の状況を俯瞰して捉え深く洞察する力を養ってきたことから考えられた編成である。ミドルリーダーとして、隣接校種の状況についても認識を深めつつ学校を外から見る視点を養うこと、状況依存的でない言葉で勤務校について語る力を高めることを期待した。グループでは、各自の SWOT 分析と Action Plan をもとに、課題解決に向けて互いにアドバイスし合う協議を行った。また、その中で、学校改善への共通項を見いだすよう求めた。そこから生まれた Plan をグループごとに発表して共有するようにした。これにより、よりよい学校づくりに向けてミドルリーダー同士が励まし合う経験を得られるように意識した。

午前・午後とも、各グループに分かれて教職大学院生も参加した。教職大学院の演習を通じて、俯瞰的に学校を見る経験と協議における積極性を身に付けている院生には、協議を活性化する役割を求めた。

なお、2日目の協議においても、教職大学院生は同様の役割を担った。

○各研修項目の内容，実施形態（講義・演習・協議等），時間数，使用教材，進め方

（第1日 教職大学院担当部分）

表2 ミドルリーダー研修講座の展開

テーマ：「組織力の向上と学校課題の解決に向けて」

研修項目	時間数	目的	内容，形態，使用教材，進め方等
講義 協議	2時間	学校全体を俯瞰し，変革を担うミドルリーダーの役割を認識させる。	<p>■内容</p> <p>①グループ内自己紹介によるアイスブレイク</p> <p>②講義 「Start With Why: How Great Leaders Inspire Action」(サイモン・シネック 2010 TED 17分)を視聴。学校という枠を超えた広い視野のもとに「何が人を動かすのか」という視点からリーダーシップについて考える。 その上で，教師の仕事・組織における自らの役割を再考する。 全体を通じたキーワードは，「Start With Why」</p> <p>③協議 グループで「自校の現状と課題」について協議。</p> <p>■実施形態 大きな会議室で，同一校種3～5人のグループごとのアイランド形式。各グループの協議において，教職大学院の現職教員院生が司会進行を務め，議論を活性化させる。</p> <p>■使用教材 「Start With Why: How Great Leaders Inspire Action」(サイモン・シネック 2010 TED) 講師作成のスライドの上映と配布。 協議用のA3用紙(キーワード記入用)・マジック</p> <p>■進め方の留意事項 参加者がリラックスしつつも集中して深く思考できる環境となるよう，意識することが大切である。今回は，冒頭のグループごとの自己紹介や講師による講演冒頭での自己開示などにより，安心と共感を持ちやすい状況をつくる一方，TEDの映像で刺激を与え，講演の中でも「なぜ教師を続けているのか」といった</p>

			<p>受講者自身の内面に迫る問いを投げかけるなどの工夫をこらした（「なぜ教師を続けているのか」については2分ほどグループで話合う時間をとった）。</p> <p>■その他</p> <p>講義の最後に午後のSWOT分析及びAction Plan作成の指示を行い、講義と演習の連続性を意識させることが大切である。</p>
演習	1時間	勤務校を俯瞰的に捉え、自校の課題を明確化し、改善に向けた取組を検討する。	<p>■内容</p> <p>受講者が各自で、自校のSWOT分析+自分のAction Planを作成。Action Planは、実践可能な校内分掌・学年・教科・学級等での取組を考えさせる。</p> <p>■実施形態</p> <p>一人1台のPCがある県総合学校教育センターの情報室2部屋で、各自が作業する。各会場に教職大学院の教員2名がつき、作業の進め方について支援する。</p> <p>■使用教材</p> <p>SWOT分析及びAction Planのワークシート（各自のPCからアクセス）。それぞれについて、校種ごとの記載例。各自持参の勤務校資料。記録用CD。</p> <p>■進め方の留意事項</p> <p>作業が進みにくい受講者には、教職大学院教員が声をかけ、取組を支援する。SWOTの入力順や領域による分量の偏りなどから、受講者の関心や意識が見えるケースもあるので、そうした認知も促した。</p> <p>■その他</p> <p>各自が作成したワークシートを、勤務校に持ち帰って活用できるよう、受講者には記録用のCDを配布。さらに協議のグループメンバー分+2部をプリントアウト。提出されたものを用いて、協議中に全員分をまとめた冊子を作成し、協議中に配布できるようにする。</p>
協議	1時間	各自の分析及び改善Planについて共有し協議することを通し、その	<p>■内容</p> <p>作成したSWOT分析及びAction Planのワークシートを踏まえ、互いにアドバイスし合いブラッシュアップする。さらに「こうしたら解決につながるのはいか」という、互いの取組に共通するポイントを見出し、全体に発表する。</p>

		<p>実現の可能性を高める。</p>	<p>■実施形態 大きな会場で、校種・地域を混合した4～5名のグループごとのアイランド形式。全体の進行は教職大学院教員が行い、各グループの協議では、教職大学院の現職教員院生が司会進行を務め、議論を活性化させる役割を担う。最後に、教職大学院教員が全体公表を行う。</p> <p>■使用教材 各自が作成したSWOT分析及びAction Planを使用（協議途中に、全員分をまとめた冊子を配布）。協議用のA3用紙（キーワード記入用）・マジック。発表時に使用するイーゼルパッド。タイムタイマー。</p> <p>■進め方の留意事項 各校の状況などを説明するのに時間を割きすぎないで、Planにつながる意見交換を充実させるため、進行者や各グループ司会は、時間配分に留意して、議論の活性化に努める必要がある。</p> <p>■その他 今回は、発表にあたって、発表内容が前のグループと重ならないこと、グループ発表の順を番号入りの封筒を引く形で示すこと、イーゼルパッドを用いて発表することなどのしかけにより、場の緊張感を高め、密度の濃い情報交換となるようにした。</p>
--	--	--------------------	--

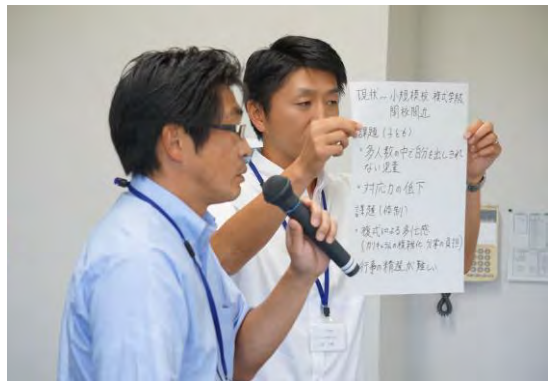
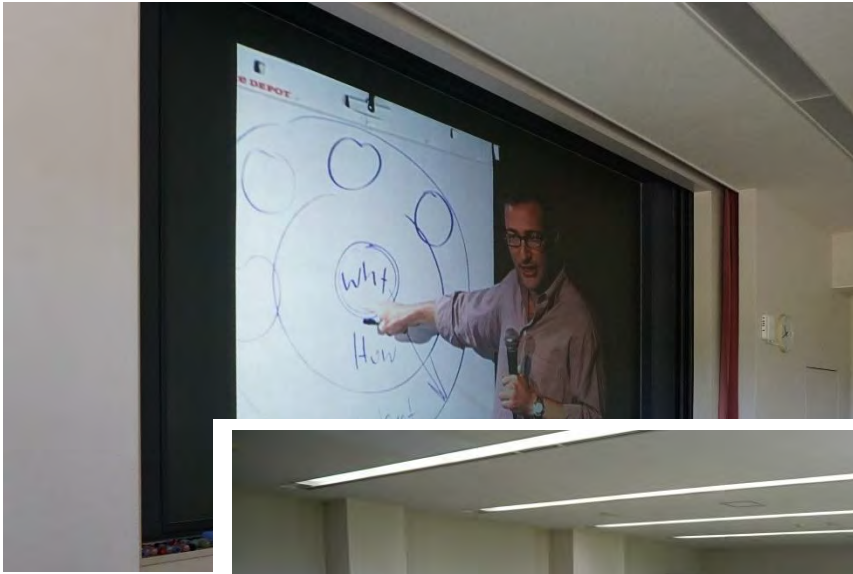
○実施上の留意事項

(1) 受講者の校種・地域・年齢等の事前把握とそれに基づくグループ編成

ミドルリーダーと言っても、校種や地域、年齢、校内で求められる役割などには幅がある。効果的な研修とするためには、事前に受講者の属性を把握し、それを効果的なグループ編成に役立てることが重要である。

(2) 県総合学校教育センターとのプログラムのすり合わせ

県総合学校教育センターが行う「ミドルリーダー研修講座」の一部を教職大学院が担うため、第1日から第2日に向けての効果的な接続や、プログラムを通して参加する院生に期待される役割についても、事前に十分な協議が必要である。

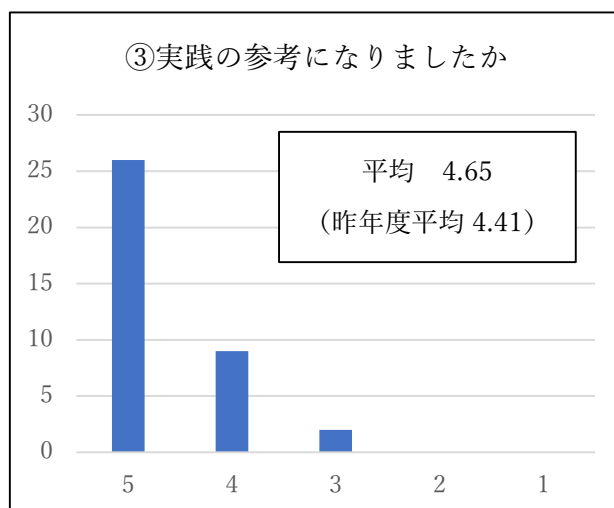
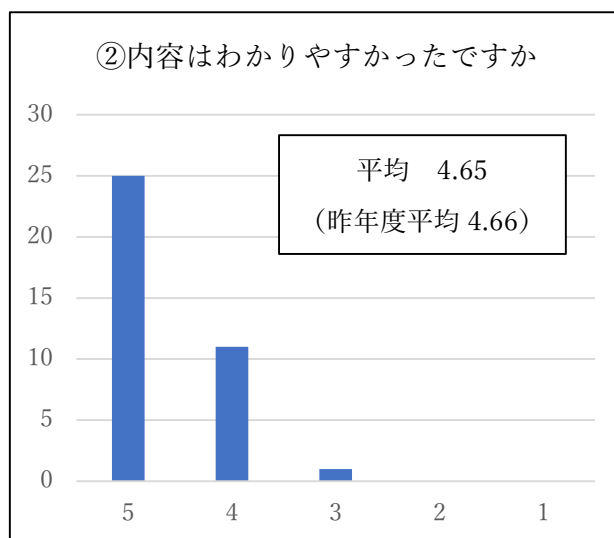
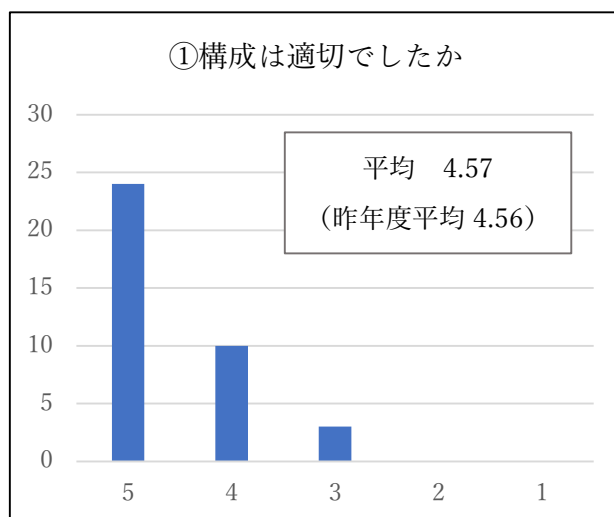


○研修の評価方法，評価結果

「ミドルリーダー研修講座」第1日終了後に実施した受講者アンケートが，重要な評価資料である。その結果を参照し，第3回ミドルリーダー協議会の中で評価を行った。

(1) 平成30年度アンケート結果の概要

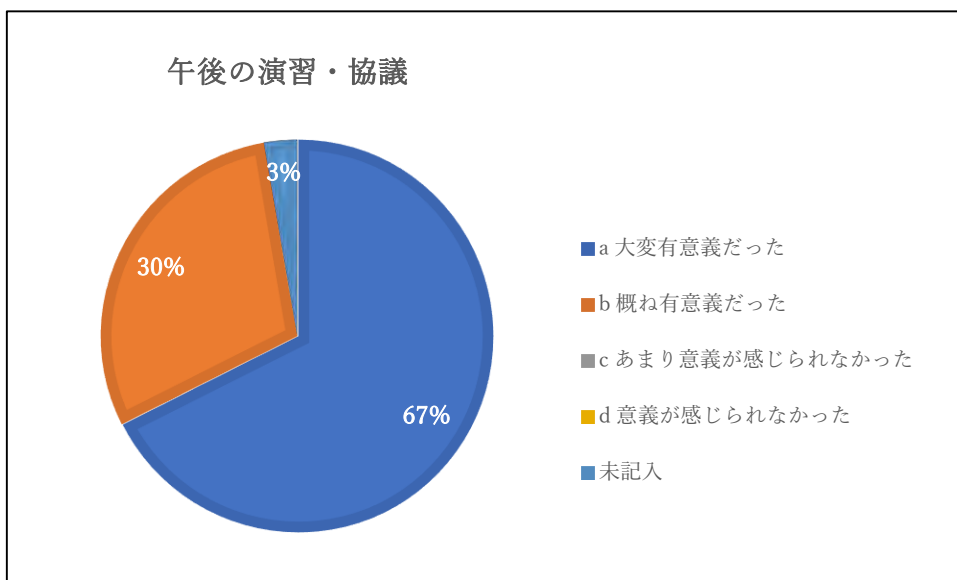
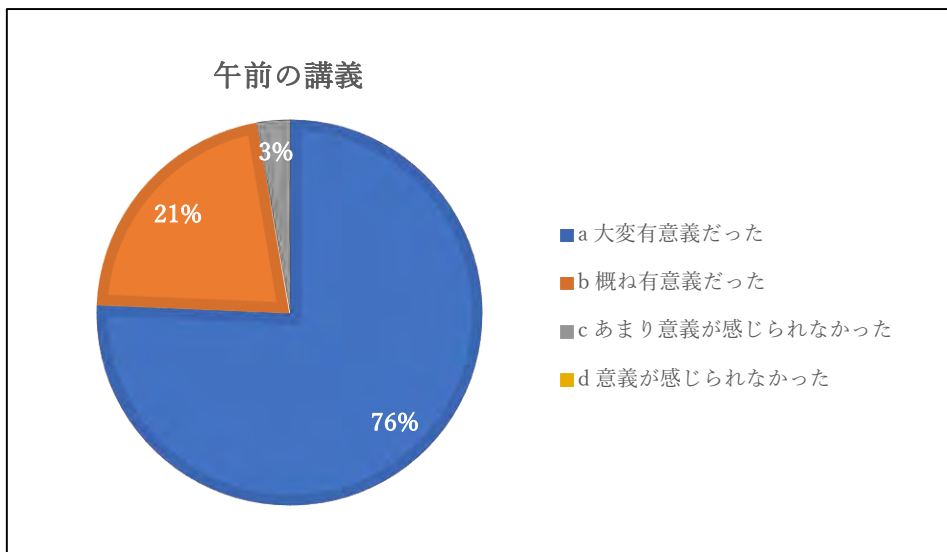
■ 講座（1日目）全体の5段階評価 N=37



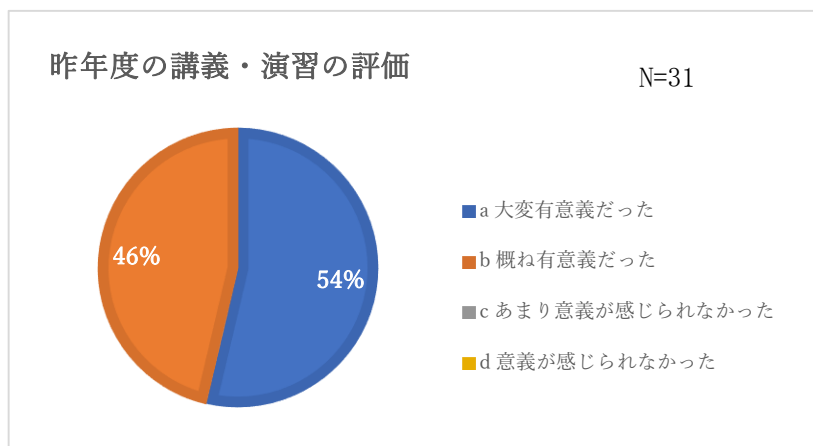
講座1日目の全体の評価は，「構成」及び「内容」については，ほぼ昨年度同様であった。

「実践の参考になった」という点では，昨年度より評価の上昇が見られた。

■ 講座の各部分に関する評価 N=37



昨年度の講義・演習・協議の評価は部分で分かれていない一体のものであったが、参考のため下に示す。全体に肯定的評価で占められている点は変わらないが、「大変有意義だった」の比率が今年度、大きく上昇していることが分かる。



■ 自由記述

午前中の講義についての自由記述では、講義のキーワードであった「WHY」または「なぜ」に言及して記述した者が37人中19人(51.9%)、「ミドルリーダー」または「リーダー」の語を使用して記述した者が37人中13人(35.1%)いた(重複あり。両方を使用した者が5名,13.5%)。具体的な回答の一部を記載する。

- ・ TEDの映像で、「WHY」の大切さがわかった。子どもたちも教員も学びの意味を考えることが大切であり、教員は常にアンテナを高くし、新たな視点をもって教育活動に取り組んでいきたい。
- ・ 「なぜ」が人の心に届き、人を動かすということが心に残った。自分を振り返ると、何をするか、どうするかばかりに気を取られ、「なぜ」が抜けていた。校内で何かを共有する際、「なぜ」の部分から問い、それに賛同してくれる仲間を見つけて、協働の輪を広げていきたいと思った。
- ・ 「ミドルリーダー」という役職は存在しない。そのため、その役割を担う教員(自分含め)が、リーダーとはどんなものか、人を動かしたり、納得を得たりするために必要なことを考えることができた。
- ・ 何かを変えたい、何かを始めたいとき、方法や手立てで説明しても動いてくれない。やはり、自分の思いや子どもの姿で語っていくことで賛同してくれる同僚が増え、組織全体を動かしていくことにつながるのではないかと。徐々に広まりを見せることもあるので、ねばり強く訴え続けることが大切であると思う。勇気が湧いた。
- ・ 「WHY」なぜ、我々は働き給料を得ているのか、目の前の児童生徒に教育活動を提供しているのか、根源的な視点を考えることができ、現在の課題に前向きに向かい合うことができた。
- ・ 組織の一員として、ミドルリーダーの果たす役割について、たくさんの先生の思いや実践を聞くことができ、とても参考になった。学校課題に対する自分の考えや思いを明確にする意識を持ちたいと思う。
- ・ 三戸先生のお話は、とても興味深い内容であった。「なぜ教員になったのか」「なぜ続けているのか」ということは最近あまり考えなくなってきたと思う。しかし講義を聞き、この「WHY」が一番大切だったということ思い出すことができた。
- ・ 難しい問題であるが、小・中・高が抱える問題を知ることができ、大変勉強になった。組織を動かす、変えることは、自分自身の考え方と仲間だと思います。もう一度学校に持って帰り、考えてみたいと思います。
- ・ 三戸准教授のお話を聴いて、自分は形式的な処理や手順は経験から身につけていたが、大事な部分は「思い」だということ思い出しました。その「思い」を伝えるために WHY が大事だということ、「WHY」を伝えることを今後の業務で意識していきたいです。
- ・ リーダーについて考える機会が日常ではほとんど無かったので、とてもいい機会となった。
- ・ TEDの映像を見て、自分の考え方をふりかえるきっかけをいただきました。そして、

どのように考えていけばいいかも考えました。「学校の課題だから…」と答えを教育の中に求めるのではなく、広く社会の中から探せばいいのだという新たな気づきもありました。「WHY」を考えながら、自分の仕事に、そして学校全体を見ながら仕事をしていこうと思います。

- ・ 仕事に WHY をもって働くという視点がクリアになったように思う。また、人や集団が動くきっかけや、心理面の変容など興味深く受講した。ミドルリーダーとしての WHY、仕事のやりがいを見だし、発信していくことで、学校がより良い方向に向かっていくことで、一人でも多くの人が充実していけるとよいと思う。
- ・ 「なぜ (Why) が行動の中心になる」「信念でどう動かすか」という言葉に感銘を受けました。形式上のリーダーではなく本物のリーダーを目指したい。ミドル期にトップリーダーの資質を磨けるように、自分の中のなぜ (Why) を明確にして、組織の中で役割を果たせられるように頑張りたいと思った。

午後の演習・協議についての自由記述では、37人中23名(62.1%)が Action Plan をもとにした協議の意義について触れていた。「自分だけではない、皆、色々悩んでいることを知るだけでも、勇気づけられる」という声があるように、協議を通したミドルリーダー同士のエンパワメントをある程度実現できたと言えるだろう。中でも、他校種と協議したことの意義に触れた回答が8人あり、校種を超えた協議を意図的に組み入れたことの効果も確認された。SWOT分析による現状把握の意義やそれを元にした協議の意義に触れた者も7名(うち3名は協議の意義を記述した者と重複)いた。以下に回答の一部を記載する。

- ・ 自校の SWOT 分析を通して、学校を今一度振り返ることができた。またその後のグループ協議では、単に各自の発表というかたちではなく、一つの事柄について皆で考えることによって、さまざまな視点を得られ、考えを深めることができた。協働するということを実感できたことも、よい経験となった。また、各班の発表も短時間の中にたくさんヒントがあり参考になった。
- ・ 同じ班の先生方の学校の様子を聞き、共通項(多忙感)についてプラス思考で何ができるか Action Plan を考えたことが、とても有意義でした。教員のためでは無く子どもたちの幸せのためにという視点で話し合えたので、様々なアイデアもでてきました。ミドルとして管理職や若手をつなぐこと、子どもの姿で語り合うことでみんなを動かしコーディネートすることの大切さに気付きました。
- ・ イメージではなく、はっきりした言葉で現状・課題を整理できたので、次にどうするか、というアクションプランへとつなげることができた。感覚で振り返るとマイナス面を挙げて終わってしまうこともあるが、建設的な意見や考えに結びつけることができた。
- ・ ミドルリーダーとして、教育資源や環境をどのように捉え、どのように学校を改善していけばよいかのヒントをもらうことができた。今できることから組織的に取り組み、それによって子どもの姿が変われば、次への動機にもつながっていくよう

に思う。

- ・ 特別支援学校に勤務しているので、普通学校の話題についてあまり聞く機会がなく、大変参考になりました。会議の効率化や多忙感など、共通の話題もあり、意見をもらうことができよかったです。
- ・ ミドルリーダーとして周囲の先生方を巻き込みながら、たくさん情報交換、意見の出し合いの場を設定したいと思います。そこから何かが生まれると信じて。
- ・ 様々な校種の先生方と協議することができ、とても有意義であった。後期に向け、チャレンジしていきたいと思った。
- ・ どの学校も同じようなことで悩んでいるということが分かりました。これは共通の原因があるということなので、その原因そして解決方法について、深く検討することができました。ひとつでも実施できることについては、まずはやってみて、12月までにいろいろな事例をつくってみたいと思います。
- ・ 小・中、また特別支援の先生と交流し、課題を共有することで、力が湧いて来ました。自分だけではない、皆、色々悩んでいることを知るだけでも、勇気づけられるものなのですね。ありがとうございました。
- ・ はじめに自分で作ったアクションプランを、グループでブラッシュアップしたことで、見直し、考え直すことができました。直接的には関係なくても、ミドルリーダーという立場での考え方や、取り組み方、提示の仕方など、参考にした結果、2学期にやってみることを一つに絞り込み、具体的に考えることができました。
- ・ SWOT 分析をすることによって、学校の課題や解決に向けて、冷静に考えることができました。自分のできることから行動し、周りを巻き込んでいく中で、変えていけることもあるのだと強く感じましたし、「意欲は伝染する」という言葉も心に残りました。残りわずかとなった夏休みですが、2学期に向けて、今日の講座をふりかえり、実践準備を進めていきます。ありがとうございました。
- ・ プラスのアドバイスを言い合うことで、よいイメージをもつことができました。具体的なものが多く、すぐにでも実践できそうなものが多く、ありがたかった。
- ・ 特にグループでの話し合いでは、PTA 活動について校種を越えた有意義な話し合いができました。普段、情報交流のない、高、特支の先生方と話せたことで、小学校の自分ができることを考えることができました。また、他グループの発表からも参考になることもあり、背伸びせず、まずは自分のできるところからやっという意欲がわいてきました。頑張りたいと思います。
- ・ 自分の学校を SWOT の 4 観点で考えてみたことがなかったので、参考になりました。ミドルリーダーと言っても、本校でいうと下から数えた方が早い自分が、どのように校内で役割を果たしていけばよいか、考えていきたいと思います。
- ・ 他校種の先生方との協議は新たな発見もあり、一方でどの校種にもあてはまる課題というものもあることを実感した。子ども＝未来という線が、幼小中高、特別支援、大学でつながり、共通理解を深めていくことが大切だと考えさせられた。

(2) ミドルリーダー協議会の中での評価

第3回ミドルリーダー協議会において、アンケート結果を踏まえ、教職大学院のプログラムについて振り返った。全体として高い評価で一致し、来年度以降も継続する方向性を確認した。主な発言を、議事録より収録する。

【県教育庁学校教育課指導主事】

- ・ 研修に参加した先生から良い反応があれば、校長先生も次の人を送り出す。研修の内容が充実していると、参加して自分のスキルを上げようという人が増える。今回の研修に刺激を受けて、今後参加を希望する人が増えるのではないだろうか。
- ・ 校種の異なる、同じような年代の先生方が、課題を共有することで一人悩まずに解決策を探れるというのが良かったのでは。ただ、ミドルリーダーの現場の先生方は、分析したことを帰ってから実践できるが、教職大学院生は現場がないということで、12月に実践を持ち寄るときにどうすれば良いのか分からないという声もきいた。そこが課題になるのではないだろうか。

【県総合学校教育センター指導主事】

- ・ 昨年度と比べると、受講者の分掌での立場が違う。主任のレベルの人たちが参加しているので、学校全体の視点でも考えることができたのではないだろうか。

【教職大学院教員】

- ・ ミドルとはいえ、学校という組織の中では年齢が若く、自分のすべきことについて日々考えてはいても、日常に紛れてしまっている。私の狙いとしては、そこを一步踏み出そうということで話をした。悩みを共有する者同士、校種をこえて刺激し合った結果、実現の可能性をお互い見出すことができたのではないだろうか。また、ミドルという言葉自体が浸透してきたように感じる。
- ・ 同僚性というか、同じプロフェッショナルとして皆で教育を担っていくという概念として定義することは、研修という場の重要なことなのではないかと感じた。学校の中で孤立したり、同じ立場で苦しんだり、そういう人たちが出会い、力をもらって帰ってくるというネットワークをつくる契機として、研修という機能を押し出していくことが大事であり、ミドルリーダー養成研修もそのような場になっているのではないかと感じた。研修の意義を再定義することは大事なことなのではないだろうか。
- ・ 講義では、HOW TOのような具体的なものを出したわけではない。人を動かすにはHOWではなく WHY だという大きな話から入っている。入り口を大きく、自分たちのやっていることを外から見ることで、発想を柔軟にし、広がりをもった協議につながったのではないだろうか。
- ・ 去年は SWOT を記入してから話し合いをした。今年は先に話し合いをし、その後に SWOT を記入し、再びグループを変えて話し合いをした。最後のまとめでも活発な話し合いがなされ、昨年より改善されたと感じた。
- ・ 前半の協議の中で交流する時間をつくったことが、受講者の雰囲気を変えていたと思う。現状と課題の共有が参加意識を高めるとともに、話し合える仲間がいるとい

うことが良かったのではないだろうか。

- ・ 校種を越えた協議をしたことで、教員やミドルとして共有の考えをもっているという確認ができ、そのことにより、同じ学校の中でも皆同じようなことで考えていることがあるのではというところから、スタートできるのではないだろうか。
- ・ P T Aとの関係について話し合っていたグループは、校種をこえて盛り上がっていた。保護者との付き合いなど、小・中・高で共有できる問題意識があったのだと思う。
(教職大学院生の12月の参加の仕方について)
- ・ 12月は、ほかの受講者は現場でやってきたことを発表するが、教職大学院生は現場に行っていないので、協議に参加させていただき、主に聴く側になる。それもいいことではないかと思っている。
- ・ 聴き取ることや質問する力というのも大事なことになるので、「いかに聴き取るか」というスキルを高めてほしいと思っている。
- ・ 1月はじめの中核教員研修では進行役をすることになるので、その準備という意味合いもあるのでは。実践を発表するだけではなく、ミドルとして、組織がどう動いているのかという視点をつくる練習としてほしい。

第2日は、県総合学校教育センターの企画で講座が進められたが、教職大学院生・教職大学院教員も参加した。教職大学院生は、現場でアクションプランを実施する立場にいないため、司会などを担当したが、協議を活性化する役割を担った。第2日を踏まえ、第5回ミドルリーダー協議会において、当日を振り返る意見交換が行われた。プログラム内容について第1日から第2日にかけての連続性が強く意識され、また、実践の省察を重視した内容であったことが、県総合学校教育センターの指導主事の発言からも伺える。議事録から、一部の発言を収録する。

【県総合学校教育センター指導主事】

- ・ 当日は中学校を担当した。(教職大学院生は)実践はなかったが、司会を担当してもらい、現場の課題や実践結果を聞いてもらった。支援が必要な生徒について、特に活発な意見交換がされていたように思う。
- ・ 昨年度に引き続き、高校を担当した。昨年度の課題と、今年度の中堅研の受講生の様子を踏まえながら、後期に向けて内容構成を変更した。前期、アクションプランをたてた資料をもとに後期に実践するという計画を無駄にしないため、ミドルリーダーにはどのような役割があるのか、役割に意識しながらアクションプランを実践してきたかを振り返ってもらった。管理職から求められるミドルリーダーについて、どのように意識してきたか、実践後の課題だけではなく、やりはじめるときのつまずき等を共有しながら、次に向けてどうすればいいのか、グループワークをした。昨年度よりも現場の実践に近づけるような協議になったので、受講生の先生方にも有意義なものになったと思う。

【県教育庁学校教育課指導主事】

- ・ 今年度は、学校側が積極的に応募してきた。校長から、それぞれの学校でリーダーに

なっている、あるいはなってほしい先生へのアプローチがあったのではないだろうか。年齢や役職にとらわれず、それぞれのリーダーシップを発揮することが大事だと思う。

- ・ 指標をつくったということで影響はあると思う。

【教職大学院教員】

- ・ 29年度は第1日のプログラムの最終部をセンターが受け持ったが、30年度は教職大学院が午後の日程から連続して担当した。本学のミドルには、ファシリテーター役として議論に参加してもらった。昨年度は高校が課題と感じたが、今年度は人数も増え、スクールリーダーとしての立ち位置を持っている人が多く、協議の精度が上がったように感じた。ミドルリーダーという認識について、高校の受け止め方にズレを感じていたが、だんだんと学校側の意識にもミドルリーダーというものが浸透してきたと思う。
- ・ 教職大の学生は実践をしていないということを慮り、配慮してもらい、ありがたかった。院生も、ファシリテーターとはまだ言えないかもしれないが、アイスブレイクの役割を果たすことができたのではないだろうか。
- ・ 昨年度は、初年度だったということもあり、高校は少人数で議論がなかなか盛り上がらなかったが、今年度はうまくいっていた。2日目の内容が工夫されていたと感じる。受講者が8月に考えたことについて語り、悩みについて共有し、一緒に課題を考える時間になっていたと思う。1日目の内容を2日目につなげる構成になっており、非常に良かった。
- ・ 現場の管理職がミドルや中堅研を意識することはこれまでなかったと思う。主任をどうするかというイメージだったのが、主任をこえて学校全体をどう動かしていくかという発想がでてきた。ミドルリーダーや中堅研という言葉を使ったことで、学校側の意識が変わった部分もあるのだろうか。

○研修実施上の課題

弘前大学教職大学院が本研修講座を運営するにあたっては、大きな問題点はなかった。しかし、背景には、県総合学校教育センターの様々な面での協力がある。協議の鍵を握る事前のグルーピングのための早い段階での受講者名簿の提供、TEDの映像・音声をクリアに上映できるような機材の調整、受講者全員がPC等を活用しその場で資料を作成可能な環境、さらに、全員分の資料を冊子にして配布する体制、こうした面での県総合学校教育センターの協力は大きく、それなしでは円滑な講座の運営は難しかったであろう。県総合学校教育センターの協力を深く感謝するとともに、他県での同様な講座展開にあたっては、こうした運営の細部への配慮の重要性を指摘しておきたい。

Ⅲ 連携による研修についての考察

1 ミドルリーダー研修講座の成果と課題

ミドルリーダー研修講座は、昨年度発足した弘前大学教職大学院にとって、県教育委員会と連携・協働して開発した初の研修プログラムであった。実務レベルで緊密に意見交換を図ることができるミドルリーダー協議会の場に支えられて、青森県のミドルリーダー養成についての意識を共有しながら、講座開発を進めることができたことは、極めて幸運であった。関係機関に深く感謝したい。

教員育成指標ができたことによって、現場の管理職レベルのミドルリーダー育成への意識が高まりつつあるこの時期に、主任等に課される職務研修とは異なる、資質・能力に焦点を当てた効果的なミドルリーダー研修講座の在り方を示すことができたことは、大きな成果である。本研修においては、ミドルリーダー自身が、社会の変化を意識しながら、自らの勤務校の課題を把握し、改善に向けて同僚とともに実践を作り上げ、さらに自らの実践を省察するという一連の流れを強く意識した。そして、そのプロセスにミドルリーダー同士の協議を多く組み込むことで、彼らの主体的な姿勢を引き出せる内容となっている。特に、教職大学院での演習を参考に、校種を超えた協議を組み込んだことによって、受講者の視野を広げ、学校の置かれた環境を俯瞰的に見る力を養うことができた。プログラムにおいて、教職大学院生が協議を活性化させる役割を担ったことも、研修の効果を大きく高めたと言える。

ただし、教職大学院が企図した、研修を通じたミドルリーダー同士のネットワークの構築という点では、まだ十分な効果を発揮したとは言えない。研修中の協議では、悩みを共有してアドバイスし合い、励まされる姿が見られ、そのこと自体、十分価値あるものであったが、研修という場における一過性の関係を超えるものにはなっていなかったと考える。冒頭で述べたように、いびつな教員年齢構成の中で、当面の間、青森県のミドルリーダー世代は、各学校では年齢的には下から数えた方が早く、また、ごく少人数にならざるをえないことが予想される。そうした彼らの学校改善意欲を支えるには、学校を越えてエンパワーし合うミドルリーダーのネットワークを構築することが重要である。研修の場での出会いをその後につなぐ、ネットワーク維持のためのコンテンツの開発について、今後検討していきたい。

また、来年度以降の継続実施に向けて、この研修を担い続ける教職大学院教員の体制を維持し続けていくことも、重要な課題である。今年度まで本研修講座の中心となってきたのは、県教育委員会との交流人事で教職大学院に着任した三戸延聖准教授であった。2年間の実績を踏まえて、来年度以降は他の教職大学院教員が中心となって、県総合学校教育センター、県教育庁学校教育課との円滑な連携・協働を担える体制を作っていく必要がある。

さらに、ミドルリーダー研修講座だけでなく、県全体のミドルリーダー養成という観点からの課題もある。今回のミドルリーダー研修講座開発に当たっても参考にしてきた県教育庁学校教育課による中核教員研修が、当初から2年間の実施を想定した事業であったために、来年度は実施されないこととなった。この研修は、より若いミドルリーダー層を対象として、参加者の意欲と協働意識の醸成に高い成果を挙げてきた。その成果を受け継ぎ、ミドルリーダー研修講座対象者よりも若い世代のミドルリーダーに今後どのようにアプローチしていくのが、県

全体のミドルリーダー養成の課題である。

2 来年度に向けた発展

上記の課題に対応し、より幅広いミドルリーダー層にアプローチしていくため、弘前大学教職大学院は、来年度、青森県教育委員会の中堅教諭等資質向上研修（前期）に、教職大学院として2日間の選択講座を担当させていただくこととなった。また、八戸市教育委員会の中堅教諭等資質向上研修（前期）でも、全員を対象とする共通研修を、半日担当させていただくことになっている。青森県の教員育成指標において形成期から向上・発展期へ移行する時期に位置付けられる研修（図2の「中堅研（前期）」参照）として、ふさわしい内容を開発していきたい。

この中堅教諭等資質向上研修のプログラムにおいても、ミドルリーダー研修講座同様、教職大学院で効果が確認された内容や手法を積極的に組み込むとともに、教職大学院修了生を講師として迎え、ミドルリーダーとして現場で行った実践研究をもとに語り合う内容を一つの核とする予定である。このアイディアは、第3回ミドルリーダー協議会における「勤務校における実践研究に関する調査」結果の報告で、同僚との関係性や理論と実践の往還・融合に悩みつつも、同僚とともに実践研究に取り組む院生の姿が共有されたことから、生まれてきたものである。

また、大阪教育大学の視察などに学び、県の研修講座と教職大学院の授業を組み合わせた単位化についても取り組む方向で、現在検討を進めている。

様々な研修に参画し、青森県全体のミドルリーダー養成にこれからも積極的に関わり、ミドルリーダー同士のネットワーク構築を進めていきたいと考えている。

IV その他

[キーワード] ミドルリーダー養成，ミドルリーダー同士のネットワーク構築，
3者（県教育庁，県総合学校教育センター，教職大学院）連携，
校種を超えた協議，TED（Start With Why），SWOT分析，Action Plan

[人数規模] C. 21～50人

補足事項（希望者2人，推薦者28人，教職大学現職教員院生8人）

[研修日数(回数)] B. 2～3日

補足事項（県総合学校教育センター「ミドルリーダー研修講座」は2日間のプログラム。
教職大学院生は2日間とも参加。教職大学院としてのプログラム実施は1日）

【担当者連絡先】

●実施機関 ※実施した大学名又は教育委員会名等を記載すること

実施機関名	弘前大学大学院教育学研究科教職実践専攻 (教職大学院)	
所在地	〒036-8560 青森県弘前市文京町1番地	
事務担当者	所属・職名	弘前大学教育学部総務グループ係長
	氏名(ふりがな)	櫻庭 晋(さくらば すすむ)
	事務連絡等送付先	〒036-8560 弘前市文京町1 弘前大学教育学部
	TEL/FAX	TEL 0172-39-3314 FAX 0172-32-1478
	E-mail	jm3314@hirosaki-u.ac.jp

●連携機関 ※共同で実施した機関名を記載すること

連携機関名	青森県教育委員会	
所在地	〒030-8540 青森県青森市新町2-3-1	
事務担当者	所属・職名	青森県教育庁 学校教育課 小中学校指導グループ 総括副参事
	氏名(ふりがな)	佐々木 勝規(ささき かつのり)
	事務連絡等送付先	〒030-8540 青森県青森市新町2-3-1
	TEL/FAX	TEL 017-734-9895 FAX 017-734-8270
	E-mail	katsunori_sasaki2@pref.aomori.lg.jp

¹ 日本教育大学協会研究集会における報告については、以下の論文を参照のこと。吉田美穂・三戸延聖・成田頼昭「青森県のミドルリーダーを支える教職大学院の役割—県教育委員会との協働によるネットワーク構築と学校現場への効果的な接続—」『日本教育大学協会研究年報』第37集, 2019